

官僚制とイノベーション

——ルーティンの束としての組織——

鈴木 秀一*

I はじめに

「市場」主義化が進む近年、奇妙なことに、「組織」はますます重要な制度となりつつある。その背景には以下のような要因がある。

①「魅力のある業界」を分析的に選択して参入し、そこで自社にフィットしたポジションを選択するという旧来の経営戦略ツールがハイパー・コンペティションと呼ばれる経営環境下で有効に働かなくなった。事業単位の収益性を業界の選択によって説明できる割合は、わずか8.3%でしかないという統計的結果が示された(Rumelt, 1991)。企業の競争力の源泉を考えると、競争力の結果としての製品ベース(product-based)よりもそれを作り出すプロセスに注目して、自社の組織内部にある模倣困難な資源をベースに(resource-based)戦略を練り直し、それを業績に結びつけるための組織整備をすることが重要であることが知られるようになった(Wernerfelt, 1984; Praharad and Hamel, 1990; Barney, 1991; Collis and Montgomery, 1998 = 2004)。

② ハイパー・コンペティション環境は、資源を豊富に所有しているグローバル企業にとっても、その競争優位の源泉となる資源を持続的に維持することは難しくなってきた。そのため自社の組織内部にある資源を、現状のシェアや利益率だけではなく未来の競争(Competition for the future)のために常にグレードアップする必要がでてきた。資源を持っているだけではも

や不十分であり、環境が絶えず不連続的に変化することと、その変化に対応するマネジメントが資源を競争優位の源泉にし続けるために調整すること、つまりダイナミック・ケイパビリティを組織は必要とするようになった(Teece, Pisano and Shuen, 1997; Teece, 2000; Lawson and Samson, 2001)。

③ したがって、競争優位の源泉として、かつてのブリック&モルタル組織における規模の経済や資産の保有量よりもイノベーションおよび知識を創造する組織能力(organizational capability)が重要になってきた。つまり、ナレッジ・マネジメントの言う「最近のパターンでは、知識や技術的熟練や経験を動員して新たな製品や製造方法やサービスを創造することができる組織がますます有利になりつつある」(Tidd, Bessant and Pavitt, 2001 = 2004, 4頁)という傾向がでてきたのである。

以上のような実践的な重要性が増すにつれて、組織は経営戦略論研究のテーマとしても中心的な課題になった。本稿では、官僚制組織モデルを焦点において、その経営戦略論的な可能性を「ルーティンの束」という(われわれはこれが不器用な用語であることは承知の上で用いようと思う)観点を軸にして検討する¹。具体的には、コア・ケイパビリティとコア・リジディティ、プログラム化されたルーティン活動、学習、イノベーションなどの論点から、官僚制の可能性を考察する。

官僚制という組織モデルは、最近のナレッジ・マネジメントや組織デザイン論ないしイノベーション研究からみれば古典的な階層制度論であって、規模の経済や大量生産の象徴であり、「恐竜」

* すずき しゅういち 立教大学経営学部教授 shuichi@rikkyo.ac.jp

のように絶滅しつつある組織構造である、という通説はわれわれも当然承知している。なぜ、今、官僚制モデルを検討しなければならないのか。以下、われわれの論点と問題意識を述べる。次に官僚制モデルと実際の経営戦略作成プロセスの関係をミンツバーグのプランニング論から論じ、チーム制やGMの新車開発と組織の問題等をみて、最後にルーティンとしての組織論をまとめる。なお本稿は、筆者の官僚制研究の序論に相当する。そのため問題の実証的検証というよりも問題の提起に主眼を置いた論考になっている。

II 官僚制モデルの再検討

工業化時代の組織デザイン論において、官僚制は輝かしいスターだった。このスターの誕生の背景には、資本主義経済の発展、広がる市場、消費者の管理、膨大な日常業務の処理といった20世紀の大衆社会状況があった。一転して今日では「脱官僚制化」が組織デザイン論の合い言葉になった。官僚制はブリック&モルタルと油まみれの大型機械、それに単純作業の大部屋オフィスの象徴であり、非効率性の代名詞となった。官僚制は、組織のフラット化（IT導入による「中抜き」改革）や産業構造のデジタル化・モジュール化（垂直統合から水平ネットワークへ）、あるいは市場ニーズの多様化への対応としてのイノベーション組織への様々な変革という現状の中で、いかにも絶滅した恐竜のように扱われるようになった。ハーバード・ビジネススクールのカンターが言った「巨像はダンスを踊れない」という比喩は、環境変化についていけない官僚制組織への死刑宣告であった。さらに、近代は「神の死」（ニーチェ）と「官僚制の普遍化」（ウェーバー）によって始まり、「官僚制の死」をもって「脱近代」にシフトする、そういう「ポスト・モダン」派のパラダイムの影響力も大きいだろう。

しかし理論はともあれ、現実の多くの組織はかつてのスターとともに仕事をしている。今日でも、たとえば大学組織を考えると、学生の履修登録から始まり教育の管理に関する数千から数万人規模のルーティン業務（および個別に発生した問題のために解決を模索して各部門を情報と人が飛び回る問

題解決業務）は官僚制メカニズムなしにはとうてい不可能である。病院組織、製造業企業、銀行、保険会社もある程度の規模をこえると、日々の業務が官僚制なしに一日でも継続できる企業は存在しない。非効率性（逆機能）の代名詞となった霞ヶ関のいわゆる官僚制についても、元来はトップ（政治家）の無能力という組織にとっての最大のリスクを補填するという官僚制の機能がある。担当大臣が常に業務の専門家で、最先端の知識と高い教養と社会厚生に関する見識を備えた人物であるという保証はどこにもない。トップの指示が間違っていることが官僚制にとっての最大のリスクなのである。官僚制は「手段」としてデザインされたものの、このリスクを削減するために自ら判断し、組織目的を選択し、ついには自己の保存それ自体を「目的」とするような逆転現象がおこる。その逆機能の根本には、組織のリスクを削減するという官僚制モデルの特徴がある。

本稿の意図は、官僚制という昔日のスターが今日でも頑張っていることを示そうというのではない。本稿の論点はこうである。われわれはニーチェの言った「神」は死ななかったことを知っている世代である。そして「官僚制」はイノベーションを部分的に含みながら「脱近代」、「脱工業社会」を支える重要な要素になることを目撃者になる世代であろう。通説に反してこういう問題意識を持った理由は大きく2つある。

実務的理由：日本社会は20世紀の近代化（工業化・規模の経済）を速やかに成功させた。その基盤には技術革新の能力や国民の教育水準などさまざまな要素があった。組織能力も、個人レベルの能力とは異なる不可欠の要素であり、日本の近代化を支えた組織能力は官僚制モデルを基盤にしたものだった。日本の近代官僚制は官だけでなく民の分野でも独自の発達をとげた。そのルーツは前近代の家産官僚制にあった。この経路依存と規模の経済の論理は整合性をもったが、家産官僚制が大量生産に完全にシフトしたわけではなく、たくさんのイノベーションが組織に加えられて、規模の経済を支える官僚制企業モデルに発達した。近代化のための官僚制企業モデルが、そのまま脱近代化のための情報経済の組織モデルとして通用するわけではないにせよ、21世紀の日本企業がこれほど発展した高度な官僚制モデルなしに、効

率的な業務を達成することは想像できない。21世紀の日本の産業的な競争力は、一般に説かれるように官僚制を絶滅させることなく、むしろ官僚制を効率化することにかかっている。

理論的理由：後論するように、官僚制モデルと対極にある組織理論をみても、厳密には官僚制が死滅するとは述べていない。イノベーションが起こるのは官僚制の内部ではない場合が多いし、顧客のニーズが変化することを敏感にキャッチしてそれに対応するのも官僚制のコア能力からははずれる。しかし、イノベーションを起こす組織が官僚制を必要とする場合があることも理論的には言われている（Utterback, 1994 = 1998）。また官僚制でなければならないイノベーションもある、つまりアドラーのいう「イネープリングな官僚制」（Adler and Borys, 1996）である。以下、まず組織研究の中で官僚制モデルがどのような位置にあるかをみよう。

1 官僚制モデルのレビュー

組織研究の方法論的基礎をつくったのはマックス・ウェーバーとハーバート・サイモンである。ウェストニーによれば、彼の官僚制理論は現代の3つの組織論の潮流——戦略的組織設計論、社会構成主義組織論、ポリティカル組織論——すべての源泉となっている（ウェストニー、2005、517頁）。しかしウェーバーは組織をオープン・システムとしてとらえたわけではなく（Scott, 1998）、その技術的卓越性を分析し、客観的にモデル化することに関心があった。ある意味でウェーバーの正統的継承者となったサイモンは、チェスター・バーナードの組織論をふまえながら、ウェーバーの階層組織モデルを情報処理メカニズムとして分析した。バーナードの選択力の限界説は、サイモンの組織論では制限合理性（bounded rationality）の定理として再構築された。サイモンは組織を、認識論的な文脈からとらえている。つまり組織を、個人の制限合理性の補完システムとして理解するのである（Barnard, 1938 = 1983; Simon, 1997 = 1993）。

本稿で用いる「官僚制組織」という概念は、既に組織理論の共通認識となっているウェーバーの「支配の社会学」における定義²、ならびにチャンドラーの「官僚的企業（bureaucratic enterprises）」概念³、サイモンの制限合理性定理の上に構築さ

れた組織階層概念にネルソンとウィンター（1982 = 2007）の「ルーティン」論を統合して、これを定義する。これについては本稿の最後で詳細に述べる。一応の定義として、ここでは本稿と同じような問題関心から官僚制を論じたソレンセンの定義を示しておこう。

「組織の官僚制化とは、企業内における役割の分化と専門化の進展、コーディネーションと管理されるべき専門的な役割群の発生、標準的作業手順を適応することで活動をルーティン化すること、組織ヒエラルキー内部で個人のキャリアが発展すること、などの多数のプロセスからなるものととらえる。」（Sorensen, 2007, pp. 389-390）

さて、近年、経営戦略および組織理論の文献・実務において官僚制ほどネガティブな言葉は他にない。戦略論のよく知られた事例では、IBMを立てなおすときにガースナーは、同社の中にある官僚制的なものととの戦いに途方もないエネルギーを費やさねばならなかった。また、ウェルチもGEの組織改革を実行する際に同社に染みついた官僚主義を忌み嫌い「ワークアウト」を実行した。1980年代のエクセレント・カンパニー論（分析症候群に替わる企業文化論）も、1990年代の組織改革の時代を牽引したリエンジニアリング論（BPR: Business Process Reengineering）も、企業内の官僚制的なプロセスや慣習や考え方を打ち破ることを眼目とした。新制度学派の取引コスト論も、組織内の取引コスト（コーディネーション・コストとインセンティブ・コスト）を高める要因の1つは官僚制的な要素にあると主張した。1990年代、多くの経営者はITを導入すれば、組織の不要な中間管理層が「中抜き」されて組織効率が高まると信じた。そして、その結果はどうなったかは周知の通りである。その後も「官僚制との戦争」（Heckscher and Donnellon, 1994, p. 112）は続いてきた。要するに、コンサルタントや経営者や研究者の予想以上に、官僚制はしぶとかったのである。その不可解なしぶとさについて、取引コスト論者はどう言っているだろうか。「企業と市場に関する研究は、より適切な官僚制の理論が是非とも必要なのである」（Williamson, 1986 = 1989, 181頁）という大家の言葉は、官僚制のしぶとさと容易に説明できない内部コスト要因の複雑性が存在するこ

とを示すものであろう。官僚制という制度・メカニズムは、その固有の合理性ゆえに、「強い企業文化」や「業務プロセスの解体」や「電子メールによるフラット化」などに簡単に代替されるようなものではなかったと言える。

実際、リエンジニアリング運動の提唱者さえ次のような留保をつけている。「熱心に官僚化を退治しようとする会社は、杖を逆さまに持っているようなものである。官僚制そのものが問題なのではない。それどころか官僚制は、これまで200年の間、問題を解決するための制度であった。自分の会社の官僚制がいやなら、やめてしまえばよい。ただし混乱を招くだけであろう。官僚制は、伝統的な会社をまとめる接着剤なのである」(Hammer and Champy, 1993 = 2002, 85頁)。リエンジニアリング論が1990年代のダウンサイジングと大量解雇にあたえた影響の大きさを想起すると、この文章には複雑な思いを禁じ得ない。以上、官僚制は構造的なしぶとさがあること、言い換えれば何らかの組織合理性を持つことが認識されていることが明らかになった。

さて今日、経営官僚制を論ずるとき、避けて通れない問題がもう1つある。文化的説明による日本型経営論である。リエンジニアリングでもITの導入でも「わが社」がいっこうに官僚制体質を改めることがなかった理由は、日本文化(民族性・集団主義・家族共同体としての企業観)にあるという通説である。実際、企業セミナーや研修会などでも「わが社は藩(運命共同体、ムラ共同体)ですから」と言う企業人は多い。このよく知られた通説をここで考察しよう。

「かつては外部労働市場があまり存在しなかったため、ほとんどの人は自らが外部労働市場でどれほどの『市場価値』を持つかを知らなかった。人々は組織の一員であり、かつそのなかにずっととどまる傾向があった。彼らにとって競争企業からの転職の勧誘は、ライバル企業が彼らをおびき出そうとしているのに等しいような不適切な行動ととられていたようだ。けれどもしだいに人々は、彼らの同僚たちと同様に『競技に身を投じる』ようになり、自らが労働市場でどれほどの市場価値を持つかを知るようになる。⁴⁾

この文章は、2000年に書かれたある国の労働

市場と組織文化の描写である。日本の大企業についての文章と読まれたかもしれないが、書いたのはクリントン政権で労働長官を務めたロバート・ライシュであり、アメリカについて述べているのである。日本には独特の制度や文化があるから「運命共同体」としての組織文化やキャリアパスが発達した、そういう通説があるが、「集団主義文化」も「和の精神」も存在しないアメリカでも企業が大規模組織に発達した段階では、日本と同じ現象が起こったことに留意しておきたい。文化的説明は感覚にうったえる力を持っているが、その理論的限界は明確である。

ここから派生した「家制度」として終身雇用を説明しようとする通説についても、1980年代半ばまで、「家制度」とは無関係のアメリカでも「共同体」的な企業があったことを指摘しておこう。オスターマンは、特定社会の共有された規範ないし「制度構造(institutional structure)」という概念を使ってこれを説明している。制度構造とは「法律あるいは共通の理解として存在しうるので、慣習、明示的な協定、あるいは黙約となる共有のルール」(Osterman, 1999 = 2003, 4頁)を指す。

20世紀のアメリカを世界一豊かな国に押し上げた制度構造を考えると、雇用関係における2つのシステムが重要になる(Osterman, 1999 = 2003, 28頁)。1つは自動車産業のビッグスリーに代表されるような産業別組合モデルであり、もう1つはIBMをその最良の例とする積極的な非組合化アプローチである。両者は競合的なモデルではあるが、オスターマンはそこに1つの共通点を見いだす。すなわち「相対的に安定した境界と関係とをもつ整合的な組織形態としての企業」(Osterman, 1999 = 2003, 29頁)という考え方である。「両システムとも、雇用主と従業員との長期にわたる補完関係について共通する認識をもっていた。したがって、両システムとも理念としては、従業員が自らのキャリアを企業の内部で形成するというアイデアを容認していた。また両モデルとも、企業はその従業員に対して日々の賃金の他にさらに義務を負うという考え方も容認していた⁵⁾」。この考え方が守られるという期待はアメリカ社会に広く受容されていた。従業員は、自分のキャリアは1つの企業内部で完結するというキャリア形成を想定し、経営者は雇用保障を重要な経営目標

とみなした。当時の経営者が「雇用を維持し、実際に雇用を拡大することや、利潤を株主ばかりでなく一般従業員にも分配することに重要な意義を認めていた証拠は多くある」(Osterman, 1999 = 2003, 37 頁)。オスターマンはこの時代の米国企業を「家族としての企業」(Osterman, 1999 = 2003, 28 頁)と形容している。

こうして、労働経済学で言う内部労働市場、組織理論で言うクロズド・システムが成立する時代には、日本以外でも、閉鎖的な官僚制企業は成立するのである。それは文化に依存しない普遍的な組織現象である。これは官僚制モデルが、業務を効率的に処理しようとする際に不可欠の要素を内在していることの証拠である。ウェーバーはこれを官僚制の技術的卓越性と呼んだ。ウェーバーによれば、官僚制化されている組織とそうでない組織の効率性の違いは、機械化されている工場と手作業の工場の違いに匹敵する。規模の拡大と環境に適合するために、組織は一定規模段階で官僚制化せざるを得ないのである。

しかし官僚制化するプロセスにおいて組織が発達させたルーティン（実行プログラム）の束は、やがて不連続的な環境変化と齟齬を来すことになり、逆機能（dysfunction）に帰結する。かつての環境に適合して生成したルーティンの束は、業務の増加、組織規模の拡大にともない、組織に逆機能をもたらす。その際、官僚制はイノベーションと正反対の構造としてイメージされてしまい、官僚制そのものが否定的な制度とみなされる。この官僚制とイノベーションの関係は通説であるが、現実的なプロセスとは必ずしも一致しない。

Ⅲ 企業の官僚制化と脱官僚制化の試み

まずわれわれは、企業の官僚制化プロセスそのものを記述しなければならない。なぜ厳しい市場競争圧力にさらされている企業が「官僚制化」するのか。起業家段階の小規模企業は、ナレッジ・マネジメント論者の言うところの「community of practice」(Wenger and Snyder, 2000)であって、それは形式主義や階層制度とは無縁でイノベティブな、またアジルで柔軟な、まさに官僚制と正反対の組織である。しかし製品が売れて業務と組織

規模が増えると、起業家組織をそのまま維持することは困難になる。こうしてイノベーションと官僚制を考えると、次のような疑問が起こる。

- ① 業務が複雑化し、規模が拡大するにつれて企業はプロジェクトのコーディネーションのために要する取引コストを節減しなければならない。そのために戦略（計画）を策定し、計画によって調整しようとする。経営戦略を策定するプロセスは、どのようにして企業の官僚制化を促進するのか。
- ② 構造と官僚制化の関係はどのようなものなのか。チャンドラーの著名な命題が示すように、機能部制は集権的で官僚制化しやすいことは明らかだが、事業部制に変更した企業は分権的で官僚制化の弊害を免れるのではないのか。

1 戦略策定プロセスと官僚制化

「計画」は組織活動のコアに位置づけられ、経営環境が変わるたびに先手を打つようにして新しい戦略論が提唱（発売）されてきた。それも1つの産業なので当然ではあるが、問題は組織変革の計画それ自体がむしろ企業の官僚制化を強める場合である。ではどのような場合に「計画」自体が組織の官僚制化をもたらすのか。その根本的な理由は旧制度学派によって示されたが（鈴木, 1997, 2006a, 2007a）、組織プロセスとして解明したのは創発的戦略論の人々である。ここでは組織構造と計画学派との関連をミンツバーグとともに考察する。

旧制度学派は、テクノストラクチャー論のなかで大企業組織が大量生産と大量販売を実行するための計画主体であることを説いた。とりわけ旧制度派が重視したのは、大量に生産した製品は生産の周期で販売されなければたちまち在庫になるという大企業側のリスクであり、このリスクを管理するのが販売計画・マーケティング戦略であるというのである。この説明は旧制度派らしく、市場機構に対する大企業の計画的な圧力を述べたもので、組織内部のプロセスについては言及されなかった。

ミンツバーグは、組織内の計画プロセスと組織の硬直化の関連を明らかにした。ミンツバーグによれば、経営戦略論の計画作成学派の計画には独特の文脈がある。まず企業が置かれている環境の

認識である。たとえば GE は、1970 年代に戦略計画を導入したが、そのときの計画担当責任者は当時の GE をとりまく環境を「非連続性の時代」(Mintzberg, 1994 = 1997, 217 頁)と認識した。さらに 1980 年になるとアンゾフとトフラーが「乱気流」という表現を広めた。しかし企業環境が劇的に変化することはすでに 1960 年代から言われてきたことであり、ミンツバーグはもし長期間ほんとうに乱気流に遭遇していたら、企業活動すべてにその影響は深刻だったはずであり、「その結果として、すべての官僚主義は崩壊していたはずである」(Mintzberg, 1994 = 1997, 222 頁)という。

では、なぜ計画担当者は乱気流と言うのを好むのだろうか。環境の不連続な変化を前提とするほうが、彼らの経営者に対する発言力が増したからだろうか。それとも乱気流とは計画作成の手続きの範囲外の環境を意味し、予測できなかった条件が少しでもあると乱気流に思えてしまったのだろうか。ミンツバーグは後者だと述べている。「計画作成は安定性志向が非常に強く、すべてを支配下に置くという妄想に非常にとりつかれているので、どんな動揺であれ、それはパニックの波および乱気流の知覚を指導させる」(Mintzberg, 1994 = 1997, 225 頁)。安定性志向の官僚主義的な米国企業にとっての乱気流は、日本企業にとってのチャンスにほかならなかったとも述べている。

しかし 1960 年代は技術革新の時代であり、1970 年代は石油危機があった「第二の産業分水嶺」(Piore and Sabel, 1984 = 1993)と呼ばれた時代である。1980 年代のグローバリゼーションは言うまでもない。それを考えると、ミンツバーグの論述はやや極端であろう。むしろそれまで安定していた米国の大企業が、1970 年代に環境の大きな変化を感じたとしても当然なのであって、当時の GE に経営計画が導入されたことも頷ける。問題はなぜ経営計画を導入することが官僚制化につながるかという組織プロセスのほうである。

それについてミンツバーグは、全社的な計画書は下位の組織階層からの積上げ方式で作成されること、また各部署の多様な意見・現状認識をもちこむ必要があることをあげて、現状延長型の計画しかできないと説明してる。「新しい計画書の主要な源泉は古い計画書であるに違いない」(Mintzberg, 1994 = 1997, 177 頁)というミンツバー

グは、複雑な調整を要する計画書に、新しい環境に対応するための新機軸を含ませれば、必ずや各階層、各部門からの抵抗に直面すると言う。それを彼は「官僚的なモメンタム(はずみ)」(Mintzberg, 1994 = 1997, 170 頁)と呼んでいる。ここでミンツバーグが指しているのはナレッジ・マネジメントの分野で言う組織の「リジディティ」(Leonard-Barton, 1992)とほぼ等しい。組織の硬直性は心理的かつ制度的なものである。

ミンツバーグは、計画作成者の政治的配慮についても指摘している。ほんとうの意味での組織環境の乱気流が起これば、もはやどんな計画書も役に立たないし、経営者や従業員が現状の組織で満足できるならば計画は不要である。環境は変わっているが計画的にそれをコントロールすることができるという「安定的な現状延長型の部分改良——理想的には、計画作成サイクルの中に作り付けになっているスケジュールに沿った改良」(Mintzberg, 1994 = 1997, 198 頁)こそ計画作成者が組織内の政治力を維持するために好むパターンなのである。

したがって計画書は現状延長型の部分改良を志向するだけで、ほんとうの環境変化つまり「破壊的イノベーション」(クリステンセン)に対してはあまり有効ではない。それどころか組織の抵抗をたくみに避けて作成された「優れた」計画書は、むしろ計画作成プロセスそれ自体が、組織における基本的な硬直性をもたらし、大きな変革に対する組織の抵抗を醸成する (Mintzberg, 1994 = 1997, 171 頁)。こうして計画作成のプロセスは組織を官僚制化させるのである。

2 事業部構造と官僚制化：GM のケース

分権化した事業部構造は官僚制化を防ぐことができるのだろうか。分権的事业部構造といえば、GM はその典型的な企業である。GM ははたして官僚制化から逃れているだろうか。GM の組織には、米国型官僚制の特徴である専門家の分断的支配がみられる。GM10 プロジェクト(新車開発プロジェクト)のケースを考えることで、具体的な手がかりが得られるだろう⁶。

1981 年、GM の北米における年間販売台数の 3 分の 1 を占めたのは中型車セグメントだった。このドル箱のセグメントに対して、日本メーカーと

フォードが新型車の開発を始めた。危機感をつのらせたGMのトップは、通常の10年サイクルを一挙に半分に短縮する計画を立てた。遅くとも1986年までにこのセグメントに新モデルを投入するという、このGM10と呼ばれる新車開発プロセスが開始されたのである。

GM10は、GMにおける官僚制化の進展、とくに組織内の専門能力による縦割りや権力分布をよく示している。アルフレッド・スローンがGMの事業部制を設計したとき、多角化と規模の経済のトレードオフに直面して、多様なモデルの部品の共有化をはかってコストダウンを徹底した。GM10プロジェクトは、スローン以来の伝統的な、標準化された方法で短期間に革新的な車を作ること为目标とした。プログラム・マネージャーに選ばれたロバート・ドーンは、与えられた予算（70億ドル）と時間内に複雑な仕事をこなさなければならなかった。以下、GM10のプロセスを箇条書きに拾い出してみよう。

- ・ドーンの最初の仕事は、ターゲット市場と顧客にアピールする製品特性に関して、各事業部の意見を一致させることだった。この一致によって、新車の全体的な外観、サイズ、基本性能、ターゲット市場と価格、燃費、車体のスタイルなど基本事項が決定される。

- ・ドーンと彼の少数のスタッフは、各事業部が一致した情報をGMスタイリング・センターに渡し、精密な外観を作成するように依頼する。
- ・外観の他にも、それぞれの専門家グループが仕様、性能に関する具体的な（数千にも及ぶ）決定をする。

- ・ドーンはそれらの詳細を、次の専門家グループ（フィッシャー車体事業部とコンポーネント技術部門）に渡す。ここで専門家がすべての主要部品の正確な仕様を作成し、既存モデルから持ち越せる部品と共有化できる部品を決定し、どちらでもない部品は新たに設計することになる。

- ・この時点でGM10は当初の予定から大幅に遅れていた。日本企業のいわゆる重量級PMと違って⁷、ドーンは各事業部と本社を調整するコーディネーターにすぎず、彼の権限は既存事業部に仕事を依頼する権限だけで、命令する権限はなかった。各事業部の従業員は、ドーンの依頼よりも所属事業部のライン上司からの仕

事に時間を割くから、ドーンの依頼は口約束として無視され、時間稼ぎにあり、調整は困難を極めた。ついにドーンは1985年、その任務を全うすることなく辞任した。

- ・ドーンの後任にはゲラリー・ディキンソンが選ばれた。彼は、ようやく完成させた製品設計図を、実際に製造する組立事業部（GMAD）に移した。ディキンソンが1988年、新型モデルを市場に届く準備までしたところで、三人目のポール・シュミットが新車販売の責任者の任に就いた。

- ・シュミットの任務は、GM10モデルの組立工場（7カ所から4カ所に縮小された）における技術的欠陥を克服すること、および巨大なマーケティング機構の協調を図ることだった。こうして最初のGM10モデル、ビュイック・リーガル2ドア・クーペは計画より遅れること2年、1988年春、販売された。最後のモデルのビュイック・リーガル4ドア・セダンにいたっては1990年夏、販売開始された。その間、ホンダのアコードは2世代進化していた。

- ・GM10モデルは製造が容易ではなく、製造コストも安くなかったため利益が上がりなかった。また、GMはこのプロジェクトに関して1990年を目標達成のめどにしたが、1989年時点での販売量は計画の60%にしか達していなかった。この米国型官僚制の硬直性と非効率性を、ウォマックらはホンダの柔軟な、創発的な開発プロセスと対照させている。

以上がウォマックらの描いたGMの新車開発プロセスである。ここには硬直化、官僚制化がうかがえる。組織マネジメントのプロセスをみるためには、ウォマックらの記述だけではタテの階層構造の役割がわからない。そこで本稿では、ウォマックらの記述にピンチョー（1985=1989）が描いたケースを加えて、GMにおける「標準的な」新車開発プロセスを組織の縦と横のプロセスとして描き直してみたい。

- ・プロセス1：特定事業部（たとえばポンティアック事業部）のマーケティング部門が特定の新型モデルには必要があることを発見する。特定事業部の製品企画部はその開発に乗り出す。

- ・プロセス2：その事業部から、新型モデル開発の責任者（権限の弱いコーディネーター）が選ばれ

る。彼は当該事業部に自分の新型モデルに関する構想を提出し、それを承認してもらう必要がある。

・プロセス3: 次に彼は、GM 本社の製品企画部にお伺いをたてて、その承認を取り付けなければならない。その際、ポンティアック事業部は各種必要書類を本社に提出する。それはたとえば市場調査のデータ、設計概念、製造コスト見積書、性能に関する詳細な仕様書など多岐に及ぶ。本社製品企画部の承認を得るために、事業部側はCEOの経営理念や経営方針（たとえば、燃費のよい車を開発する）を利用する場合がある（その際、たとえばスポーツカーの構想を持っていても、燃費はよくなければならないことになる）。

・プロセス4: 様々なお役所的なプロセスを経て、事業部側は本社（製品企画部）から新車のプロトタイプを製造する許可を得る。本社の企画担当者の返事が曖昧な場合もあるが、「イエスともノーとも言わなかった。だから、これはイエスなんだ」（Pinchot, 1985 = 1989, 141 頁）と事業部側の開発責任者が勝手に解釈して開発に入ることもある。

・プロセス5: 本社からプロトタイプをつくる許可が出るということは、それを製造する予算が通ることを意味する。しかし事業部側が要求した予算が全額認められるとは限らない。本社から全面的な支持が得られないプロジェクトの場合は、ごくわずかな予算でプロトタイプをつくらなければならない。

・プロセス6: プロトタイプが完成し、本社の企画担当者や経営陣に気に入られれば、ポンティアック事業部に対して、本社から当該モデルを製造工程に乗せるように指示が出る。今までの開発責任者がそのまま製造責任者になる場合もあれば、責任者が交代する場合もある。ただし製造に入った後でも、本社から事業部にその中止命令が出る場合もある。こういう複雑なコーディネーションをこなして新車を開発し、市場に送り出すためには事業部の財務担当者の指示が不可欠である。各事業部の財務担当者は本社の財務部門に属しているわけではない。事業部長に直属なのであり、だからこそ同じ事業部内の開発責任者・製造責任者とは非公式的なコミュニケーションがとれていることが多い。

以上のような、1つの企業内部とは思えないほど複雑で、政治力の入り組んだ、本社と事業部、

購買部門からマーケティング部門にいたる縦と横のコーディネーションを成功させるのは奇跡のように見える。GM ではこういうコーディネーションの後に新型車が市場に出るのである。

これがアメリカで起こっていることなのだろうか。ここにあるプロセスには、あたかも日本の霞ヶ関と民間企業の関係にも似た「お伺いと承認」「イエスでもノーでもない」、硬直した官僚制組織そのものの雰囲気がある。GM のケースから明らかなことは、職能部組織が中央集権的な官僚制で事業部制は分権的な脱官僚制だという単純な見方は成り立たないということである。むしろ本社という戦略部門を別に持った事業部制構造こそ、縦の関係（本社—事業部）に、財務指標による「客観的」評価や手続きの「標準化」や文書化、前例主義などといった強い官僚主義を発生させるのである。こうして、米国自動車メーカーにとって新車開発プロセスという最もイノベティブであるはずの組織プロセスが、硬直的な官僚制の中で行われることになる。

以上のように、企業の官僚制化は戦略を計画するプロセスで進行し、事業部制に構造を換えるとさらに公式化・標準化が進む。処理すべき業務が大量に存在し、しかも正確に、短期間の間にその処理を終わらせる必要があるとき、組織の官僚制化は普遍的に進み「逆機能」に陥る。官僚制を嫌いながらも、官僚制に依存せざるを得ないジレンマがここにはある。この官僚制のジレンマは、組織がイノベーションを行おうとする際に最も顕著になる。

官僚制はイノベーションを行うことができるのか。真の意味のイノベーションは官僚制企業の中でいかにして可能になるのか。この点を論じるためには、組織理論を「ルーティンの束」のモデルから再構築して、イノベーションの可能性を探る必要がある。

IV ルーティンの束とイノベーション

上にみてきたように計画化は、非公式グループに対する公式な階層制度（ヒエラルキー）の優位を意味し、また仲間内のオープンなコミュニケーションに対する文書による公式書類を通じたコ

コミュニケーションの優位を意味する。理念型モデルとしては、起業家組織はより非公式的で柔軟であり、ある産業でトップシェアを占める大企業はより公式的で硬直的である。その理由は組織と業務の大規模化は計画による公式的なコーディネーションを必要とするからであり、コンティンジェンシー理論が説くように、組織の規模や技術構造は官僚制化と相関するのである (Donaldson, 2001)。本稿では、技術と構造の相関を説いた旧コンティンジェンシー理論を教科書的にレビューすることは避け、新しいイノベーション理論から組織構造の問題を考察する。

1 イノベーション・ダイナミクス・モデル

最近のイノベーション理論でも、アッターバックの「イノベーション・ダイナミクス・モデル」は最も影響力が大きいモデルの1つである。このモデルからわれわれは、製品イノベーションと工程イノベーションが交差する産業ライフサイクルにおいて、企業組織の官僚制化が必要な時期を説明することができる。

従来のイノベーション・モデルは、技術と企業、技術と市場をリニアな関係として捉えた。イノベーションは同じ方法で起こるものと捉え、組織は同じ構造で維持されると仮定した (Daft, 1998)。それに対してアッターバックのイノベーション・ダイナミクス・モデルは、イノベーションには製品 (プロダクト) イノベーションと工程 (プロセス) イノベーションの二種類があることを示した (Utterback, 1994 = 1998)。産業ライフサイクルの概念を導入して、その初期に多数のプロダクト・イノベーションが発生すること、その中期に製品デザインは標準化されて特定のドミナント・デザインが決まること、その際、市場が変わり、企業の競争優位の源泉となる能力も変わり、それにつれて組織構造も変わることを示した。つまり、技術的な変化、組織、競争的市場間が相互作用しながら、産業ライフサイクルはダイナミックに進化するというイノベーション・モデルである。その産業のライフサイクルは、それぞれのステージで競争力をもたらす組織構造も異なることが示された。以下、アッターバックのモデルを要約しよう (Utterback, 1994 = 1998, 105-128 頁)。

① 流動期には、もっとも多くの製品イノベ

ションが起こる。独創的で個性の強い個人企業家が小規模の組織を使って、トライ＆エラーを繰り返す。タイプライター、自動車、電球、電話などあらゆる製品には、ドミナント・デザインが成立すると廃れてしまう製品デザインがあった。まだ不安定な市場に、個性的な製品を送り出すのは、汎用機械と熟練労働による製造工程と有機的 (organic) 組織である。組織のコントロールは非公式的で人間的・主観的なものであり、階層はほとんど存在しない。仕事は公私の時間の区別なく仲間集団によって行われ、起業家的な企業の活力は発明と開発であり製品イノベーションである。製品イノベーションが頻繁に起こるため工程イノベーションは発生しにくい。

② 移行期には、新製品の市場は発展している。自動車産業でいえばフォード A 型のようなドミナント・デザインが出現することで、競争上の焦点はより多くのユーザーのために製品を生産するということに移る。需要は増加し、企業はそれに応じることで生き残ろうとするから、開発オペレーションから生産オペレーションに競争の焦点は移る。組織は、発明家の仕事場から工場に移る。初期大量生産が始まり、企業が大型機械に投資するようになると、発明の独創的能力よりも経営的なコントロール能力のほうで競争力の重要な源泉となる。いったん標準製品の生産が動き出すと、組織は大規模化し、組織のコントロールは人間的なものから客観的な数値目標やルールに移行する。個々の段階で、新たに機械的 (mechanic) 組織が成立する。ここでは生産オペレーションは硬直化し、急激なイノベーションは大きな費用をともなうようになるから、製品イノベーションよりも工程イノベーションが支配的になる。

③ 固定期には、大規模で特定製品に特化した本格的な大量生産が確立する。製品は標準化製品であり、大衆車や家電製品などのように競合企業の製品はどれも似かよったものとなる。この段階まで勝ち残っている企業は、競争者の少ない古典的な寡占企業となっている。ここでは生産は資本集約的で、硬直的であり、変化にかかる費用は莫大である。「生産性のジレンマ (the productivity dilemma)」が起こり、生産は高度に自動化されるが変化に対する反応は著しく困難になる。言い換えれば、製品・工程どちらのイノベーションもき

わめて高い費用を必要とするようになる。組織のコントロールは構造やルールによってなされるようになる。組織構造は、チャンドラー (1977 = 1985) の言う管理階層を持つ官僚制企業の段階になる。イノベーションの観点からみると、この段階での組織は「見張り番」となる。すなわち「生産システムの円滑な稼働を監視しコントロールする人」(Utterback, 1994 = 1998, 123 頁) となって、イノベーション能力を喪失していく。

2 官僚制のジレンマ

イノベーション・ダイナミクス・モデルはわれわれの論点を明確にしてくれる。すなわち、どのような産業でも初期、中期、完成期へと進化することにつれて、競争力の源泉となる組織能力 (capability) と組織構造 (structure) がともに進化するのであり、最終的に組織はコントロールを公式化・客観化せざるを得なくなり、すなわち組織は官僚制化するということである。アッターバックは最終的な段階を「固定 (specific)」と呼び、意図的に「成熟 (mature)」という表現を避けた。これは製品デザインの固定という意味であり、「生産性のジレンマ」の打破を問題にするためでもある。

その際、アッターバックは「生産の固定期は、産業にとって『歴史の終わり』なのだろうか？ この高度に資本化され、コントロールされ、一般には生産の非イノベーションの状態を打開する方途はないのであろうか？」(Utterback, 1994 = 1998, 124 頁) ときわめて重要な問いかけをする。そしてその1つの解答として「リーン生産方式」や「マス・カスタマイゼーション」を提示したのである。低コストと品質、大量生産とイノベーションというトレードオフの解決の可能性がここにあるのではないかと彼は言っている。

われわれはさらに考察を進めよう。官僚制は硬直的でありながらイノベティブでもある組織に進化することができるのか。ここにわれわれの問題の本質がある。あらゆる組織が「生産性のジレンマ」を抱えている今日、ITを使った組織のスリム化 (リエンジニアリング、フラット化) や企業文化の改革 (エクセレント・カンパニー、ビジョナリー・カンパニー) によって「脱官僚制化」することは楽観的すぎるか一時しのぎにすぎない。理

論的に分析すれば、現代社会の生産は官僚制組織を離れては持続不可能であり、大企業が「生産性のジレンマ」から容易に逃れる方法は存在しないのである。

1990 年代以降、モジュール生産やデジタル化によるアンバンドリングが生産工程のインターフェースを変え、アナログ時代の垂直統合構造を不必要にしたことは確かであり、グローバルな水平的ネットワーク組織を可能にしたことも事実である。エヴァンスとワースターの言うように、情報技術の進歩が産業構造にヴァリュー・チェーンの解体やリッチネスとリーチのトレードオフの克服をもたらしたことも事実である (Evans and Wurster, 1997)。しかし、マイクロソフトのように高付加価値の創造を可能にしている企業群がある背景には、台湾積体回路製造 (TSMC) やシンガポールのチャータードなどのピュアプレイ (大規模半導体ファウンドリ) による効率的な大量生産者の存在がある (Berger, 2005 = 2006, 101 頁)。液晶パネル産業の投資競争をみても、大規模組織による大量生産の必要性は言うまでもない。製造業以外でも、金融から医療、教育、政府機関にいたるまで、あらゆるところで官僚制の非効率性が社会生活の質を低下させている。そしてエヴァンスらの提唱した Hierarchical Organization から Hyperarchy への組織構造の転換 (Evans and Wurster, 1997, p. 75) が今でもまったく進まない多くのセクターがあり、そこでは官僚制に代替する業務執行の制度を持てずにいるのである。

そうであれば、21 世紀、われわれが問うべきことは官僚制をつぶせということよりも、官僚制を活性化 (イネープリング) せよという問題提起であろう。官僚制は「逆機能」という負の経済性をもつ制度であるが、官僚制をイネープリングする可能性を模索することが、いかにジレンマに満ちたものであろうと、現代の組織理論にとって正しい問題設定なのである。

そのために必要な道具は、官僚制をつぶすお手軽なツール (リエンジニアリング、中抜き、フラット化) ではなく、官僚制の解剖学であり、官僚制の記述的な分析に基づく組織改革の現場実践である。これはもとより途方もない仕事であり、以下、本稿では必要な基礎概念を断片的に論ずるにすぎない。

3 限定合理性とプログラム

いったい官僚制の技術的卓越性はどのようなメカニズムに由来するのだろうか。そのメカニズムの記述的分析なしには、どのような官僚制対策も不十分なものにならざるを得ない。原則論から組織を考えると、限定合理性 (bounded rationality) の定理が前提となる (鈴木, 2006b)。

①「せいぜいのところ、彼〔意思決定者——引用者〕は『主観的に』合理的なのであって、『客観的に』合理的なのではない。」(March and Simon 1958, p. 138 = 1977, 210 頁)

周知のように、客観的合理性の前提が伝統的な経済学 (最適化基準による経済人仮説) であり、主観的合理性の前提が組織論 (満足化基準による経営人仮説) である。意思決定者の合理性を限定しているのは、その人の組織的または社会的環境である。

②「意思決定者が身を置いている組織的・社会的環境こそ、どのような結果を彼が予想し、どれを予想しないか、またどのような代替的選択肢を彼が考慮し、どれを無視するかを決めているのである。」(March and Simon, 1958, p. 139 = 1977, 211 頁)

人間の合理性を「制限」する要因とは、無意識的な習慣、暗黙知的なスキル、価値観、知識と情報の非対称性である。この制限合理性を持った人間は、環境としての組織を必要とする。言い換えれば組織階層は、こうした個人の合理性の3つの制限を緩める制度である。諸個人の技能に限界があっても、上位階層 (上司) は諸個人の技能を結合して業務を行い、成果を上げるだろう。個人の価値観や目的は組織のそれとはずれてしまい、余分なコストやコンフリクトが発生する場合は、上司が新しい価値観を創造してそのコンフリクトを縮減しなければ、効率的な業務活動は行えない。ちなみにまさにそのことをバーナードは「道徳の創造」と呼んでいる (Barnard, 1938 = 1983)。最後に、個人の知識と情報の限界を補うものは組織による教育訓練である。

さて、個人の行動には2つの極端な場合がある。1つは刺激によって問題解決活動が引き起こされる場合である。つまり行為の代替的選択肢と結果を発見するための探索が始まる。有効な実行プロ

グラムが彼のレパトリーにない場合は、全体的な実行プログラムを発見し、精緻化しなければならない。これは個人にとってコストがかかる。

もう1つは刺激に対して自動的に実行プログラムを呼び起こすような場合である。これをマーチとサイモン (1958 = 1977) は「ルーティン化された」行動と呼ぶ。過去に繰り返し経験した刺激に対して、個人はそれに対する「ルーティン化」した反応をもつのが普通である⁸。ここには問題解決の探索は必要ない。経験のレパトリーのなかから適切なプログラムを自動的に (無自覚) に喚起するだけのことである。これは高度で複雑な、体系化された反応の集合である。個人と同様に組織体もまたこのような実行プログラムをもっている。

プログラムはどのように作られるのだろうか。それは、個人の記憶の中に、たとえば専門的な職業教育の結果として蓄積される場合と経験からの学習の産物である場合がある (March and Simon, 1958, p. 148 = 1977, 227 頁)。また、実行プログラムがどの程度まで「ルーティン化」されているかを決めるのは、ある刺激に対する反応の選択肢がどれくらい単純化されているかによる (March and Simon, 1958, p. 142 = 1977, 216 頁)。組織のメンバーが同じ状況に対応するために、明白に定められたプログラムで対応する地位にいる場合、つまり標準作業手続きが記述されたマニュアルによる労働の場合、とくに仕事が大部分、装置によって組織化されている (オートメーション) とき、組織のなかの実行プログラムはもっとも完全なものになる。組織の中の個人の活動がルーティン化・プログラム化されるということは、組織に「予測可能性 (predictability)」(March and Simon, 1958, p. 143 = 1977, 218 頁) の増大というメリットをもたらす。マーチとサイモンが言う「予測可能性」の概念は、元来、ウェーバーの用語である。ウェーバーは法律、科学、官僚制など近代文化現象の特徴の1つに「予測可能性」をあげた。実行プログラムは、組織内の調整システムの重要な部分をなし、部門間における予測可能性の必要を充足するのに役立つ。つまり、組織全体の目的を達成するために、下位部門間の調整をすることによって、プログラムの予測可能性は組織内のコーディネーション・コストを節減するのである。

「組織の中では、組織のメンバーのヒエラル

キー的關係と各要素的プログラムのヒエラルキー的關係との間に、相当程度の平行性があるのが普通である。(中略) いかなる組織も、様々のプログラムのレパートリー (a repertory of programs) を持っていて、それらが集まっている範囲内に入るさまざまな状況に目的指向の方法で対応できることになっている。新しい状況が起こったとき、細かな要素からまったく新しいプログラミングをつくることは、めったに企てられない。たいていの場合には、すでに存在している低いレベルのプログラムの間の組み方を変えることによって適応するものである」(March and Simon, 1958, p. 150 = 1977, 229 頁)。

つまり組織の上の階層が持っているプログラムは変えないで、下の階層が持っているプログラムを修正したり組み替えたりして環境の変化に対応するという意味である。

現実にはあまりに複雑すぎて、これを詳細に扱うことはできない(限界合理性)から、経営者や監督者がこの複雑性に対応するためには、自分の仕事を下位階層のプログラムを組み替えることに限定することで、「不確実性の吸収 (absorption of uncertainty)」(March and Simon, 1958, p. 155 = 1977, 236 頁)を可能にする。

ここで「プログラムという言葉は、完全な硬直性 (rigidity) を意味するものとして使われてはいない」(March and Simon, 1958, p. 142 = 1977, 216 頁)ことに注意すべきである⁹。プログラムとルーティンは、なぜ組織は他の制度よりも環境の不確実性に対処できるのか、なぜ限定合理性を補完するための制度なのかを示す、いわば組織のコア・ケイパビリティの本質なのである。

組織も個人も、その目的を達成する活動を行う際、個々の問題を最初から解決するわけではない。それどころか組織の活動のほとんどはプログラム化されている(マーチとサイモンはこれを「再生的」問題解決と呼び、ルーティン的な問題解決と同義としている)。「プログラム化された活動というのは、一般にはむしろルーティン的で再生的な種類 (a rather routine and reproductive sort) の問題解決を大量に含んでいる」(March and Simon, 1958, p. 177 = 1977, 271 頁)。これに対して革新的な活動はプログラム化されていない、彼らの用語でいう「生産的 (productive)」問題解決を大量に必要とする活

動である。そして組織が慣性を持つというのは、プログラム化された活動の優位性を意味する。なぜだろうか。彼らは理由を2つあげる。1つは組織のメンバーの活動には明確な時間の切迫がある場合、もう1つは活動の目的が明確である場合、メンバーはその活動に専念し、集中する傾向がある。これが彼らの言う「プランニングのグreshamの法則 (the Gresham's Law of planning)」(March and Simon, 1958, p. 185 = 1977, 283 頁)である。すなわち、「日常のルーティンがプランニングを押しつける。(中略) 高度にプログラム化されている課業と、高度にプログラム化されていない課業の2つに直面している個人は、強い全体的な時間の切迫がないときですら、後者より前者を優先してしまう」(March and Simon, 1958, p. 185 = 1977, 283 頁)ことを指す。

この「Daily routine drives out planning.」(March and Simon, 1958, p. 185)という命題は、組織論の中で「Structure follows strategy.」(チャンドラー)ほど有名ではないが、それに匹敵するほどの影響力を持った命題であろう。これを構造論に応用すると、プログラムの「戦術的意思決定」の活動から非プログラムの「戦略的意思決定」の余地を作り出すのが組織デザインの本質になる(Chandler, 1962 = 1962)。組織構造として「戦略的意思決定」の余地を確保しない限り、「プランニングのグreshamの法則」は組織プロセスを貫徹するわけである。それほどプログラムやルーティンは組織の日常業務を支配し、その慣性は大きいとすれば、イノベーションはいかにして可能なのだろうか。言い換えれば、プログラムの束こそ組織能力そのものであり、他の企業には模倣できない競争優位の源泉となる資源であり、ケイパビリティである。ケイパビリティがポジティブにもネガティブにもなり得ることを考えなければならない。言い換えれば、官僚制の技術的優位性は技術的劣位性とワンセットだということである。

4 組織目的とケイパビリティ

組織は特定の目的を持ち、その解決のために特定の資源 (resource) を持っている。この資源が模倣困難である程度が、企業の競争優位に対応することは資源ベース論が明らかにしている(Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 2002)。この資源を

組織目的の達成のために活用する能力をケイパビリティ (capability) と呼ぶ。ケイパビリティにはオペレーショナル・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの区別がある (Winter, 2003)。前者は現在の競争優位と利益の源泉 (earn a living in the present) となる能力であり、後者は組織の資源を組織目的にそって育成し、拡張し、あるいは変える能力を指す (Winter, 2003)。ダイナミック・ケイパビリティは、最も有名な定義で言い換えれば、「企業が急激に変化する環境に適応するための能力、すなわち統合したり、作ったり、組織内部と外部の能力を再編成したりする能力」(Teece, Pisano and Shuen, 1997, p. 516) のことである。こうした能力を組織が持ち、育成する経営管理・組織的なプロセスが競争力の源泉となるし、組織マネジメントのコアとなる課題である。

このプロセスを、規範的にではなく記述的に分析すれば、組織目的と組織プロセスは機械的な関連ではなく複雑な関係にあることが明らかになる。企業は「質点」としてではなく、内容を持った多様なプロセスやルーティンの束として記述されよう。利潤極大化等の組織目的の概念は便利ではあるが、記述的には正確ではない。1つの組織目的というものは存在しないからである。マーチとサイモンは『オーガニゼーションズ』の中で「組織のなかの集団間コンフリクトが、これまで企業の経済理論の中で、ほとんど注意されてこなかった」と述べ、その理由は、これまでの理論が「組織の目的を所与のもの (たとえば企業にとっては利潤最大化) として仮定してきた。そして、目的について異なる解釈がありうるとか、もしくは他の目的が個々の参加者の行動に強く作用するかもしれないなどの可能性は無視されてきた。同じように、個人間での知識の差異も考慮されていない」(March and Simon, 1958, p. 124 = 1977, 187-188 頁) と論じている。

現実に組織にこのような目的の分化 (多様性) が存在するからこそ、個々人間、下位集団間において、組織の目的は分化することを防がなければならないというマネジメント論が導き出される。その代表的なシステムが報酬制度であり階層構造による昇格制度である (Milgrom and Roberts, 1992 = 1997)。企業に共通目的と下位目的の分化を認めると、下位目的が階層的に多様に存在することも

理解できる。たとえば実際に、ガースナーのIBM改革の際、本社のトップが出した命令がヨーロッパIBMではまったく実行されなかったというエピソードがある (Gerstner, 2002 = 2002)。IBM全体の目的を新しいCEOは変えようとしていたが、ローカルなIBMにはそれぞれの下位目的があり、その命令を「私の部下には不適切だ」(Gerstner, 2002 = 2002, 124 頁) と公然と拒否した。ローカルな下位目的を変えるためにガースナーはヨーロッパIBMのトップを更迭しなければならなかったのである。

組織の内部に、競争優位の源泉となるようなオペレーショナル・ケイパビリティを持った下位部門 (たとえば中央研究所) が存在し、その部門には組織目的とは別の下位目的 (たとえば売れる技術より最先端の技術を開発する) を頑なに持ち続けているというよくあるケースを考えてみよう。販売部門から、あるいは本社トップからの「売れる製品に使える技術を開発せよ」という命令は「不可能です」という公然とした拒否にあうか、あるいは面従腹背にあう可能性は高い。実際、GEのジャック・ウェルチは組織変革の過程で何度も面従腹背を経験したと述べている (Welch, 2001 = 2001)。このときこの企業のケイパビリティは顧客の選好の移り変わりや技術革新の速さについていけなくなる。組織の資源はつねにグレードアップし続けなければならないことを、RBV (Resource-based view: リソースベース論) も繰り返し指摘している。ケイパビリティは特定の環境に適合した能力にすぎないことは、汎用機で君臨したIBMがPCでは苦境に立たされたことや、大型車で世界を制したデトロイトが小型車では日本の覇者に敗れたことなど、多くの事例が証明している。単なるリソースやケイパビリティではなく、ダイナミック・ケイパビリティが必要な理由がここにある。

5 コア・ケイパビリティとコア・リジディティ

組織のケイパビリティとリジディティは、コインの両面である。

起業家組織から大企業へ組織の規模が大きくなるにつれて、組織のなかには2つのものが育っていく。その組織特有の、模倣困難な、競争優位の源泉となる資源と、環境が変化してもそれに柔軟

に対応しない要素すなわち組織の慣性 (inertia) である。資源はリソースベース論のキー概念である。慣性とは、組織内に環境の変化にもかかわらず「旧式の資本設備や慣行 (プラクティス) が維持されること」(Langlois and Robertson, 1995 = 2004, 179 頁) を指す。資源と慣性を、われわれはコリスとモンゴメリー (1998 = 2004, 113 頁) にならってコア・ケイパビリティとコア・リジディティと同義に扱おう。コア・リジディティ (core rigidities) はナレッジ・マネジメントの用語であり、「不適合な知識の束 (inappropriate sets of knowledge)」(Leonard-Barton, 1992, p. 118) を意味する。

レオナード・バートンはナレッジ・マネジメントの視点から両者を定義する。コア・ケイパビリティは競争優位をもたらす知識のセット (the knowledge set) であり、次の4つの次元から成り立っている (Leonard-Barton, 1992, pp. 113-114)。

① 従業員の知識とスキル：新製品の開発に最も重要になるようなケイパビリティ。企業特殊なものもあれば科学特殊なものもある。科学特殊な知識は公共的な形式知であり、差別化の原因にはならないが、企業特殊な知識とスキルは暗黙知的資産であり、コード化や移転することがむずかしい模倣困難なものであるため、バーニーの言う他の条件がそろえば持続的競争優位の源泉になる場合がある (Barney, 1991, 2002)。

② 技術システム：企業の競争優位の源泉となる知識は暗黙知的資産として蓄積される以外にも、長年の知識蓄積の結果としての物理的装置や生産システムにも埋め込まれている。

③ 経営システム：従業員の経験と工夫から生まれる暗黙知的資産と物理的装置やシステムを作りだし、コントロールするのはマネジメント・システムである。それは人事制度、報酬制度、教育制度などのように公式的なものもあるし、職場の慣行や規範のように非公式的なインセンティブ・システムもある。知識を創造し、継承するために組織学習を促進することが経営システムの目的である。

④ 価値と規範：以上の3つの次元に浸透しているのが価値と規範の次元である。価値と規範は、組織内部の知識を選択し、コントロールするメカニズム要因であり、一般に軽視されているが重要

な次元である。たとえば新製品を活発に生み出すためにはリスクをとり、実験し、失敗に寛容である組織文化が必要である。また、現場へのエンパワーメントも実際に効果を持つためにはふさわしい価値と規範が不可欠である。一貫性があり明確な価値と規範が暗黙知的資産、技術システム、経営システムを機能させる基盤となる。

コア・リジディティとはコア・ケイパビリティのコインの裏側と表現される。かつての環境にフィットしたケイパビリティが不連続的变化に対応できないまま、組織内部に維持される状況である。企業はその経路依存性から特定の専門領域を重視する経営システム、価値と規範を持つことが多い (Leonard-Barton, 1992, pp. 118-119)。技術者を重視する企業もあれば、販売担当者を重んじる企業もある。特定の専門領域や職務にステータスを与えることは、組織に特定方面の知識資産が蓄積されることを意味し、その知識が競争優位の源泉となる。しかし環境が不連続的に変化してしまうと、その知識は逆に組織の足を引っ張る。設計エンジニアのステータスが強い企業には、その方面の優秀な人材が集まり、競争力のある知識が蓄積される。しかし環境の変化によって工業デザイナーの知識が競争力を分けるようになると、その企業ではステータスが低かった工業デザイン部門には二流の知識しか蓄積されていないこと、工業デザイナーたちが発言力の低さを不満に思っていたことのツケがまわってくる。かつてのケイパビリティが今日のリジディティに転換するのである。

レオナード・バートン (1995 = 2001, 53 頁) はこの転換を印象的な言葉で表現している。すなわちかつての「クラフトマン・シップ」を持った会社が今は「へば職人」の会社に転換し、攻撃的な成長戦略で成功した「功労者」が今は無責任な拡大に走る「帝国主義者」に転換し、天才的なマーケティングで成長した「セールスマン」企業が今は「風来坊」に転換する。どれも同じコインの表裏なのである。1980年代の日本企業の成功が、1990年代の低迷に転換した理由もここにあるとレオナード・バートン (1995 = 2001) は指摘する。

コア・ケイパビリティはコア・コンピタンス (Prahalad and Hammel, 1990) と呼ばれる。コア・コンピタンス論が従来のポーター流の経営戦略を批判して出てきたことは知られているが、

1990年代の「リエンジニアリング」流の組織変革の批判という意図もあったことも注意しておきたい。業務プロセスの切り抜きによってコストカットするという短絡的な手法よりも、問題はなぜ、コア・ケイパビリティが官僚主義的な硬直性を持つようになるのか、なぜコア・リジディティに転換するのかというメカニズムを記述的に明らかにすることがアカデミズムとしては重要であって、実務的には各社がそれへの処方方をケース・バイ・ケースで作成すればよいのである。さらに重要な論点は、どのようにしてケイパビリティがイノベティブになるのか、コア・コンピタンスが硬直化せずに環境に対応し、進化するのか、ということである。

6 ルーティンとイノベーション

ネルソンとウィンターのルーティン論は、われわれの疑問に1つのヒントを投げかけている。彼らの使う用語や組織のセンスには、上述のサイモンらの議論が用いられており、ルーティン、レパートリー、スキルという概念はほぼ継承されている。個人にとってのスキルと組織にとってのルーティンはほぼ同義であり、予測可能性の高いスキルの集合がルーティンであり、さらに複数のルーティンの集合がレパートリーである (Nelson and Winter, 1982 = 2007, 121 頁)。組織の能力は組織的記憶としてのルーティンの束に存在する。個人のスキルを単に総合しただけでは組織のルーティンにはならない。なぜなら組織全体の仕事を達成するためには、各個人が専門的なスキルを持つと同時にそれらを全体としてコーディネートするために、お互いにまた環境からの「メッセージ」を受容し、それを解釈するスキルがいるからである。この理論にはネルソンとウィンターの組織観が明瞭に示されている。彼らによれば「他の種類の行動に付随する結果か、意図的な意思の伝達のいずれであっても、それぞれの組織のメンバーによるルーティンの実行は、他者への一連のメッセージを生じさせる」のであって、「組織の生産作業にとっての核心は、調整である。そして調整の核心は、自らの仕事を知り、受け取ったメッセージを正しく解釈し、それに対して反応する、個々のメンバーなのである」 (Nelson and Winter, 1982 = 2007, 128-129 頁)。

組織とは、目に見える組織図や職務記述書の階層によってではなく、ルーティン化された業務行動の階層によって調和している。ここで調和状態を「メンバーがほとんどお互いの行動に驚かされることがなく、そしてまた組織からのメンバーの非自発的な離脱が起こらない」 (Nelson and Winter, 1982 = 2007, 134 頁) ことと定義すれば、官僚制的な (ソレンセンの定義) 効率性だけでなく、日常的に起こっているサボタージュやいい加減な作業方法、規則破りなども組織を構成する「ルーティン化された業務」を意味する。それこそが組織的記憶の基礎であり部品なのである。

したがって組織は歴史的に作られたルーティンに依存する「自己維持的」存在 (Nelson and Winter, 1982 = 2007, 139 頁) である。しかしネルソンとウィンターによれば、組織は永久運動機関ではなくオープン・システムであるから、つねに環境とのやりとりを行っている。環境が変化すると、かつて適合的であったルーティン是不適合を起こす場合がある。その場合、企業は既存の確立したルーティンのレパートリーや貯蔵庫から新しい環境に対応できるルーティンを検索し適応する。組織は高次元のルーティンを変えるのではなく (コストの節約)、組織のサブ・ルーティンを変えることで新しい環境に適応しようとするかもしれない (自己組織化)。たとえば、組織の管理システムは自分のルーティンを使って (人事制度の変更による従業員の選択と調整) ルーティンを進化させようとする。反対に、ルーティンの確立していない、レパートリーも小さな企業は相対的に小さな環境変化への対応も困難になる。この「組織スラック」という概念を想起させるネルソンらの議論は、次のようにまとめられている。「より一般的には、既存のルーティンは、新しいルーティンのための鋳型としての役割を果たすことができるのである」 (Nelson and Winter, 1982 = 2007, 149 頁)。

ルーティンの束を官僚制とみなすと、ネルソンらの理論は、どのようにして官僚制が環境に対応し、イノベートするかを示す1つの進化論モデルとなる。彼らにとってイノベーションはつねにルーティンの変化に関係する。イノベーションをシュンペーターの「新結合」とすると、イノベーションとは既存の部品 (ルーティン) を新しく組み合わせるということにすぎないことになる。

「組織のルーティンにおけるイノベーションも同様に、多くの部分で、既存のルーティンの新結合から成っている。イノベーションは既存のサブルーティン間の情報と物質の流れを新しく確立すること以上のものではないかもしれない。」(Nelson and Winter, 1982 = 2007, 163 頁) ルーティンの新結合による組織のイノベーションの可能性は、既存のルーティンが信頼できるかどうか、つまりそれを完全に管理できるかどうかによって依存する。そのうえで「イノベーションのフロンティアにおける成功は、確立されたルーティンの「洗練された」部分による支援の質に依存しているかもしれない」(Nelson and Winter, 1982 = 2007, 165 頁) ののである。さらにネルソンらは、イノベーションにおける不確実性はその成果についての不確実性であるとし、その不確実性に解答を与えようとするのもまたヒューリスティックというルーティンであるという。最も典型的には企業戦略論は、高次の経営に関するヒューリスティックである。企業は、それが過去に採用したルーティンにしたがって将来の行動も決めようとする。しかしそれは「プログラム化された活動」を環境変化を無視して継続する逆機能ではない。ネルソンらとサイモンらの「プログラム化された行動」との相違点は、サイモンらが「自由裁量」としてほとんど論じなかった、プログラム自体の変化、言い換えれば、ダブル・ループ学習をルーティン論では進化として論じていることである。「ルーティンは複雑な方法で環境からの信号に合うように調整されるかもしれない」(Nelson and Winter, 1982 = 2007, 168 頁) という意味で、官僚制はイノベティブな組織になる可能性がある。

V おわりに

米国型生産システムの危機（ないしは「第二の産業分水嶺」）によって顕在化した大規模組織の非効率性は（Piore and Sabel, 1984 = 1993）、1980 年代の企業文化論と 1990 年代のリエンジニアリング的な組織変革論によって、IBM や GE の成功事例で喧伝された「脱官僚制」論として定着しつつある。こういう「脱官僚制」論をヘクシャーは「pretenders」(Heckscher and Donnellon, 1994, p.

53) つまりふりをする者、偽物と呼んだが、この論文の視点は文脈が違う。われわれは既に多くの「未来の組織」論や「理想の組織」論を持っている。1つの理想モデルを想定して、それに対する距離から現存のモデルを測定、評価するという既存の方法はすでに通用しないと筆者は考える。組織は機械ではない、1つの目標のためにすべてのメンバー（ルーティン）が「全社一丸」となって突き進むのは、一瞬のできごとにはすぎない。むしろ組織の経路依存性は、それぞれのルーティンに多様なベクトルを持たせる。その意味で、組織は生命システムに近いほどの複雑性をもったシステムである¹⁰。要するに、官僚制問題への対症療法では限界があるのだ。むしろ組織という複雑なシステム自体を正確に記述するツールがどうしても必要であり、それなしに組織を環境に適応させようとするとは限界合理性の限界要因の中にはまりこむことになる。われわれの感覚は、身の回りで起こっている事実だけを「真実」と思い込み、1つの部門における解決策（部分最適）が組織全体にも通用する（全体最適）と容易に混同する限界合理性を持っている。そして自分にとっての「真実」を否定する者は疑わしい者と感じるほど、われわれの合理性は単純にできているのである。組織もまた同様である。

本稿は、ルーティンという概念がサイモンの組織論から発していることに留意しつつ、ルーティンがケイバビリティからリジディティに転換する論理をみると同時に、組織の官僚制化においてリジディティよりもイノベティブな可能性を残すためのロジックを考察してきた。その文脈では、われわれのめざす地点はアドラーらのいう「組織は、はたして、またいかにして強制的官僚制からイネープリングな官僚制へのシフトしうるのか」(Adler and Borys, 1996, p. 85) という論点と近いのかもしれない。いずれにせよ官僚制はしぶとく、21 世紀の IT 化の中を生き残るように思う。われわれの社会や企業の豊かさは、官僚制モデルをどう豊かにし、イネープリングし、使いこなすかに依存する。この意味で、官僚制の研究は「逆機能」で終わらない。まだ始まったばかりなのである。

注

- 1 資源ベース論の戦略研究者がネルソンとウィンターの「ルーティン」論を援用することは前例がある。本稿の観点とはまったく異なる援用ではあるが、Grant (1991, pp. 122-123) を参照されたい。また「ルーティン」とイノベーション理論の関係については Tidd, Bessant and Pavitt (2001 = 2004) の方法論を参照されたい。
- 2 Weber (1972)。
- 3 Chandler (1977, p. 11 = 1985, 上, 18 頁)。
- 4 Reich (2000 = 2002, 232 頁)。
- 5 Osterman (1999 = 2003, 29 頁)。
- 6 GM10 のケースについては Womack (1990 = 1990), 130 頁以下を参照。
- 7 トヨタの「重量級プロジェクト・マネージャー」については, Liker (2004 = 2004), 下巻を参照のこと。
- 8 マーチとサイモンによれば「たいていの行動, とくに組織のなかのたいていの行動は, 実行プログラム (performance programs) によって支配されている」(March and Simon, 1958, p. 142 = 1977, 216 頁)。
- 9 ここで使われている「硬直性 (rigidity)」という概念は, 本稿で述べているように, 官僚制モデルとイノベーションを考える際のキーコンセプトである。また, 最近のナレッジ・マネジメントの重要な概念となっている。
- 10 生命システムとしての企業をトヨタの組織にあてはめて説明している好例として, Johnson and Broms (2000 = 2002) がある。「結果による経営」と「手段による経営」の対比は官僚制のコーディネーション論としてとくに興味深い。

参考文献

- 石坂巖 (1975), 『経営社会学の系譜——マックス・ウェーバーをめぐる』木鐸社。
- ウェストニー, エレノア・D. (2005), 「組織パターンの国際移転に関する組織論の理論的潮流」J. K. ライカー他編著『リメイド・イン・アメリカ』林正樹監訳, 中央大学出版部, 515-545 頁。
- 亀川雅人・鈴木秀一 (2003), 『入門経営学』第2版, 新世社。
- 菊澤研宗 (2006), 『組織の経済学入門』有斐閣。
- 白木三秀 (2005), 『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房。
- 白木三秀 (2006), 『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣。
- 鈴木秀一 (1997), 『経営文明と組織理論』増訂版, 学文社。
- 鈴木秀一 (2002a), 『入門経営組織』新世社。
- 鈴木秀一 (2002b), 「組織の論理と個人の価値観をいかに整合させるか」『リーダーシップ・ストラテジー』第1巻第3号 (秋号), ダイアモンド社, 134-143 頁。
- 鈴木秀一 (2005a), 「情報化と企業組織モデル——官僚制的合理性からネットワーク合理性へ」『社会学年誌』46, 早稲田大学社会学会編, 55-75 頁。

- 鈴木秀一 (2005b), 「経営文明と都市社会」『都市社会とリスク』藤田弘夫・浦野正樹編, 東信堂, 31-70 頁。
- 鈴木秀一 (2006a), 「ウェーバーと経営組織——“神の死”と“官僚制の死”?」飯田哲也・早川洋行編『現代社会学のすすめ』学文社, 71-95 頁。
- 鈴木秀一 (2006b), 「なぜ組織は戦略を実行しないのか——限定合理性と組織モデル」『立教経済学研究』第60巻第1号, 117-146 頁。
- 鈴木秀一 (2006c), 「組織変革の手法と思想」『ロジスティクスシステム』日本ロジスティクスシステム協会, Vol. 15, 10・11月号, 62-63 頁。
- 鈴木秀一 (2007a), 「経営組織論の社会学的課題——社会学と経営学の間から」山岸健編『社会学の饗宴』三和書籍, 237-258 頁。
- 鈴木秀一 (2007b), 「今後の新日本の経営の方向性は“多様性マネジメント”」『OMNI-MANAGEMENT』日本経営協会, 5月号, 2-7 頁。
- 鈴木秀一・齋藤洋編 (2006), 『情報社会の秩序と信頼——企業・政治・法』税務経理協会。
- 中條秀治 (1998), 『組織の概念』文眞堂。
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996), 『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 山倉健嗣 (1993), 『組織観関係——企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣。
- 山倉健嗣 (2007), 『新しい戦略マネジメント』同文館。
- Adler, Paul S. (1998), “Managing Flexible Automation,” *California Management Review*, Spring, pp. 34-56.
- Adler, Paul S. (1999), “Building Better Bureaucracies,” *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 4, pp. 36-47.
- Adler, Paul S. and B. Borys (1996), “Two Types of Bureaucracy: Enabling versus Coercive,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 1, pp. 61-89.
- Adler, Paul S., Barbara Goldoftas and David I. Levine (1999), “Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System,” *Organization Science*, Vol. 10, No. 1, Jan-Feb, pp. 43-68.
- Baden-Fuller, Charles and John M. Stopford (1994), *Rejuvenating the Mature Business*, Boston: Harvard Business School Press. (石倉洋子訳『成熟企業の復活』文眞堂, 1996年。)
- Barnard, Chester I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社, 1983年。)
- Barney, J. B. (1991), “Firm Resource and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Pearson Education. (岡田正大訳『企業戦略論』上・中・下, ダイアモンド社, 2003年。)

- Bennis, Warren G. (1965), *Beyond Bureaucracy*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, pp. 3-16.
- Bennis, Warren G. (1967), "The Coming Death of Bureaucracy," *Management Review*, March, pp. 19-24.
- Berger, Suzanne (2005), *How We Compete : What Companies Around the World Are Doing*, New York : Currency Books. (楡井浩一訳『グローバル企業の成功戦略』草思社, 2006年。)
- Brown, Adrian (2006), *Creativity and Innovation*, Mind Edge Press. (池上孝一・鈴木敏彰監訳『なぜ組織はイノベーションをつぶすのか?』ファーストプレス, 2007年。)
- Chandler, Alfred D. Jr. (1962), *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: M. I. T. Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1962年。)
- Chandler, Alfred D. Jr. (1977), *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press. (鳥羽欣一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代』上・下, 東洋経済新報社, 1985年。)
- Clegg, Stewart R. (1990), *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*, London : Sage Publications, Inc.
- Collis, David J. and Cynthia A. Montgomery (1998), *Corporate Strategy : A Resource-Based Approach*, New York : McGraw-Hill Companies, Inc. (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004年。)
- Daft, Richard L. (1998), *Essentials of Organization Theory and Design*, Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing.
- Daft, Richard L. and Arie Y. Lewin (1993), "Where are the Theories for the "New" Organizational Form?" *Organization Science*, Vol. 4, No. 4, November, pp. i-vi.
- Donaldson, Lex (2001), *The Contingency Theory of Organizations*, California : Sage Publications, Inc.
- Dore, Ronald (1973), *British Factory, Japanese Factory*, Berkeley, Calif.: University of California Press. (山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場』筑摩書房, 1993年。)
- Evans, Philip B. and Thomas S. Wurster (1997), "Strategy and the New Economics of Information," *Harvard Business Review*, Sep-Oct, pp. 72-82.
- Farjoun, Moshe (2002), "Towards an Organic Perspective on Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 561-594.
- Fridrich, Carl J. (1952), "Some Observations on Weber's Analysis of Bureaucracy," in R. K. Marton, ed., *Readers in Bureaucracy*, pp. 27-33.
- Gerstner, Louis V. (2002), *Who Says Elephants Can't Dance?*, New York : Harper Collis Publisher. (山岡洋一・高遠祐子訳『巨象も踊る』日経新聞社, 2002年。)
- Goodman, Paul A. and Associates (1986), *Designing Effective Work Groups*, San Francisco : Jossey-bass.
- Govindarajan, Vijay and Chris Trimble (2005), *Ten Rules for Strategic Innovators*, Boston : Harvard Business School. (酒井泰介訳『戦略的イノベーション』ランダムハウス講談社, 2006年。)
- Grant, Robert (1991), "The Resource-based Theory of Competitive Advantage," *California Management Review*, Vol.33, no. 3, pp. 114-134.
- Hammer, Michael and James Champy (1993), *Reengineering the Corporation*, New York : Harper. (野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命』日経ビジネス人文庫, 2002年。)
- Hecksher, Charles and Anne Donnellon, eds. (1994), *The Post-bureaucratic Organization : New Perspectives on Organizational Change*, California : Sage Publications, Inc.
- Helfat, Constance E. et al. (2007), *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford : Blackwell Publishing.
- Johnson, H. Thomas and Anders Broms (2000), *Profit beyond Measure*, New York : Free Press. (河田信訳『トヨタはなぜ強いのか』日本経済新聞社, 2002年。)
- Jokisch, Rodrigo, Hrsg. (1982), *Techniksoziologie*, Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main.
- Justus, Angelika (1999), *Wissenstransfer in Strategischen Allianzen : Eine verhaltenstheoretische Analyse*, Frankfurt am Main : Peter Lang.
- Katzenbach, Jon R. and Douglas K. Smith (1993), *The Wisdom of Teams*, Boston : Harvard Business School Press. (横山禎徳監訳『高業績チームの知恵』ダイヤモンド社, 1994年。)
- Langlois, Richard N. and Paul L. Robertson (1995), *Firms, Markets and Economic Change : A Dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge. (谷口和弘訳『企業制度の理論』NTT出版, 2004年。)
- Lawson, Benn and Danny Samson (2001), "Developing Innovation Capability in Organizations : A Dynamic Capabilities Approach," *International Journal of Innovation Management*, Vol. 5, no. 3, pp. 377-400.
- Leonard-Barton, Dorothy (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-125.
- Leonard-Barton, Dorothy (1995), *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Source of Innovation*, Boston, MA : Harvard Business School Press. (阿部孝太郎・田畑暁生訳『知識の源泉』ダイヤモンド社, 2001年。)
- Liker, Jeffery K. (2004), *The Toyota Way*, New York : Mcgraw-hill Companies, Inc. (稲垣公夫訳『ザ・トヨタ

- ウェイ』上・下，日経BP社，2004年。）
- March, James G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, Vol. 2, pp. 71-87.
- March, James G. and Herbert A. Simon (1958), *Organizations*, New York : John Wiley & Sons, Inc. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社，1977年。）
- Medina, William A. (1982), *Changing Bureaucracies*, New York : Marcel Dekker, Inc.
- Merton, Robert K. (1957), *Social Theory and Social Structure*, 2nd ed., New York : Free Press. (森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』，みすず書房，1961年。）
- Merton, Robert K., A. P. Gray, B. Hockey and H. C. Selvin, eds., (1952), *Reader in Bureaucracy*, New York : The Free Press.
- Milgrom, P. and J. Roberts (1992), *Economics, Organization & Management*, London : Prentice Hall, Inc. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳『組織の経済学』NTT出版，1997年。）
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. (中村元一監訳『「戦略的計画」創造的破壊の時代』産業能率大学出版部，1997年。）
- Nadler, David A. (1998), *Champions of Change*, California : Jossey-bass, Inc. (斎藤彰悟監訳『組織変革のチャンピオン』ダイヤモンド社，1998年。）
- Nadler, David A. and Michel L. Tushman (1997), *Competing by Design*, New York : Oxford University Press. (斎藤彰悟監訳『競争優位の組織設計』春秋社，1997年。）
- Nelson, Richard R. and Sidney G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachusetts : The Belknap Press. (後藤晃他訳『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会，2007年。）
- Osterman, Paul (1999), *Securing Prosperity*, Princeton University Press. (伊藤健市他訳『アメリカ・新たなる繁栄へのシナリオ』ミネルヴァ書房，2003年。）
- Osterman, Paul, Thomas A. Kochan, Richard Locke and Michael J. Piore (2001), *Working in America*, Cambridge, MA : The MIT Press. (伊藤健市他訳『ワーキング・イン・アメリカ』ミネルヴァ書房，2004年。）
- Pearce, Jone L., Imre Branyiczki and Gregory A. Bigley (2000), "Insufficient Bureaucracy : Trust and Commitment in Particularistic Organizations," *Organization Science*, Vol. 11, No. 2, March-April pp. 148-162.
- Perrow, Charles (1977), "The Bureaucratic Paradox : The Efficient Organization Centralizes in Order to Decentralize," *Organizational Dynamics*, Spring, pp. 3-14.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik (1977), "Organization Design : The Case for a Coalitional Model of Organizations," *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 15-29.
- Pinchot, Gifford (1985), *Intrapreneuring*, New York : Harper & Row Publishers. (清水紀彦訳『企業内起業家』講談社文庫，1989年。）
- Pinchot, Gifford and Elizabeth Pinchot (1993), *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization*, San Francisco : Berret-koebler Publishers, Inc.
- Piore, M. J. and C. F. Sabel (1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books, Inc. (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房，1993年。）
- Prahalad, C. K. and Gary Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Reich, Robert (2000), *The Future of Success*, Knopf. (清家篤訳『勝者の代償』東洋経済新報社，2002年。）
- Roberts, John D. (2004), *The Modern Firm : Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press. (谷口和弘訳『現代企業の組織デザイン』NTT出版，2005年。）
- Rumelt, Richard (1991), "How Much Does Industry Matter?," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 167-186.
- Salaman, Graeme and Kenneth Thompson, eds., (1980), *Control and Ideology in Organizations*, Milton Keynes : The Open University Press.
- Scott, W. Richard (1998), *Organizations : Rational, Natural and Open Systems*, 4th ed., Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall,
- Simon, Herbert A. (1952), "Some Further Requirements of Bureaucratic Theory," in R. K. Merton *et al*, eds., *Readers in Bureaucracy*, pp. 51-58.
- Simon, Herbert A. (1997), *Administrative Behavior*, 4th ed., New York : The Free Press. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』第3版，ダイヤモンド社，1993年。）
- Sorensen, Jesper B. (2007), "Bureaucracy and Entrepreneurship : Workplace Effects on Entrepreneurial Entry," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52, pp. 387-412.
- Stewart, Thomas A. (2001), *The Wealth of Knowledge : Intellectual Capital and The Twenty-first Century Organization*, Doubleday Broadway Publishing Group. (徳岡晃一郎監訳『知識構築企業』ランダムハウス講談社，2004年。）
- Stinchcombe, A. L. (1965), "Social Structure and Organization," in J. G. March, ed., *Handbook of Organizations*, Chicago : Rand McNally, pp. 142-193.

- Suzuki, Shuichi (1995), "Tradition and Modernity in Japanese Management," in Ai-Yun Hing and Gert Schmidt, eds., *Cross Cultural Perspectives of Automation*, Berlin : Sigma, pp. 333-359.
- Teece, David J. (2000), *Managing Intellectual Capital*, New York : Oxford University Press.
- Teece, David J., G. Pisano and A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.
- Tidd, Joe, John Bessant and Keith Pavitt (2001), *Managing Innovation : Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 2nd ed., Chichester : Wiley. (後藤晃・鈴木潤監訳『イノベーションの経営学』NTT出版, 2004年。)
- Utterback, James M. (1994), *Masterring the Dynamics of Innovation*, Boston : Harvard Business School Press. (大津正和・小川進監訳『イノベーション・ダイナミクス』有斐閣, 1998年。)
- Weber, Max (1972), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen : Mohr Siebeck GmbH & Co. (世良晃志郎訳『支配の社会学』創文社, 1960年。)
- Weeks, David R. (1980), "Organizations and Decision-making," in G. Saleman and K. Thompson, eds., *Control and Ideology in Organizations*, pp. 187-215.
- Welch, Jack (2001), *Jack. Strait from the Gut*, Warner Books. (宮本喜一訳『ジャック・ウェルチ わが経営』日本経済新聞社, 2001年。)
- Wenger, Etienne and William M. Synder, (2000), "Communities of Practice : The Organizational Frontier," *Harvard Business Review*, January-February, pp. 139-145.
- Wenger, Etienne, Richard McDermott and William M. Synder (2002), *Cultivating Communities of Practice*, Boston : Harvard Business School Press. (櫻井祐子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス』翔泳社, 2002年。)
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5-2, pp. 171-180.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, New York : Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年。)
- Williamson, O. E. (1986), *Economic Organization : Firms, Markets, and Policy Control*, Wheatsheaf Books. (井上薫・中田善啓監訳『エコノミック・オーガニゼーション』晃洋書房, 1989年。)
- Winter, Sydney (2003), "Understanding Dynamic Capabilities," *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 991-995.
- Womack, James, Daniel Jones and Daniel Roos (1990), *The Machine that Changed the World*, New York : Rawson Associates, MacMillan Publishing Company. (沢田博訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界, 1990年。)